BAB II

KERANGKA TEORETIK

A. Manajemen Masjid

Jusuf Kalla pada tahun 2014 pernah menyebutkan bahwa di Indonesia terdapat kurang lebih 850.000 masjid. Namun demikian pengelolaannya masih belum optimal. Masjid sebagai organisasi publik atau organisasi nirlaba, kebanyakan didirikan atas swadaya masyarakat untuk memenuhi kebutuhan fasilitas ibadah di sekitar tempat tinggal atau tempat kerja. Tidak ada paksaan bagi para pengelola masjid, kebanyakan dilakukan secara sukarela, motivasi terbesar adalah untuk mendapatkan pahala. Proses pengelolaannya lebih banyak menekankan kepercayaan dan kekeluargaan. Dengan jumlah yang begitu banyak, jika masjid dikelola dengan baik seharusnya memiliki kontribusi yang besar bagi pemberdayaan masyarakat.[1]

Ahmad Sutarmadi menyatakan bahwa umat Islam membutuhkan pengelolaan masjid yang profesional. Hal bisa dilakukan dengan mengikuti prinsip-prinsip manajemen profesional secara umum. Hanya saja prinsip-prinsip manajemen secara umum ini kemudian diarahkan pada sasaran berupa pengelolaan masjid. Manajemen masjid adalah memanfaatkan sumber daya yang dimiliki masjid, baik sumber daya berupa manusia maupun sumber daya material

[1] Marsdenia, "Revitalisasi Fungsi Masjid Sesuai Zaman Rasulullah Melalui Implementasi PSAK 45 (Studi Empiris Pada Masjid A dan B)", *2nd CBAM: Conference in Business, Accounting, and Management UNISSULA*, Vol.2, No. 1, (Mei 2015), 243.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

fisik, yang dikelola untuk mencapai tujuan keberadaan masjid, yaitu pelayanan ibadah bagi anggota jamaah dan pemberdayaan umat Islam. Sebagaimana manajemen pada umumnya, dalam manajemen masjid juga dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atau evaluasi. Sebagai pondasi agar semua proses manajemen masjid ini terlaksana dengan baik, dibutuhkan orang-orang yang bersedia untuk menjadi pelaksana. Terdapat dana yang memadai untuk melaksanakan semua kegiatan manajemen, bahan-bahan atau material, dan berbagai sumber daya lain yang dimiliki masjid, dikelola sedemikian rupa untuk mendapatkan dukungan dari masyarakat.[2]

Untuk mengembangkan fungsi-fungsi masjid dalam kehidupan umat, diperlukan pendekatan manajemen dengan mengelola unsur-unsur manajemen yang dikenal dengan 6M, yaitu *man* (sumber daya manusia), *money* (dana), *methods* (cara-cara), *materials* (bahan-bahan), *machines* (peralatan dan perlengkapan), *dan market* (pasar atau sasaran yang dituju). Laporan penelitian yang dipublikasikan oleh Reza dan Saudah membuktikan hal ini, pengelolaan yang tepat terhadap keenam unsur manajemen tersebut secara signifikan meningkatkan efektifitas produksi.[3] Suherman menambahkan satu lagi unsur yang harus ada dalam manajemen, yaitu m*echanism* (pola kerjasama antar keenam unsur sebelumnya).[4]

Dalam konteks manajemen masjid, maka untuk melakukan pengelolaan secara maksimal dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan

---

[2] Ahmad Sutarmadi, *Manajemen Masjid Kontemporer* (Jakarta: Media Bangsa, 2012), 18-19.
[3] Reza Rostamzadeh dan Saudah, "Prioritizing Effective 7Ms to Improve Production Systems Performance by Using AHP Technique", *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5, No. 3 (April, 2009), 257-277.
[4] Eman Suherman, *Manajemen Masjid* (Bandung: Alfabeta, 2012), 27-28.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk mengelola masjid sebagaimana tujuan yang hendak dicapai *(man)*. Dalam mengelola seluruh aset dan kegiatan masjid, dibutuhkan dana yang digali dari masyarakat atau swadaya pengurus dikarenakan masjid tergolong sebagai organisasi publik nirlaba *(money)*. Untuk menjalankan seluruh fungsi-fungsi masjid bagi jamaah dan umat Islam pada umumnya, juga dibutuhkan cara-cara yang tepat dan bukan sekedar tunai kewajiban. Oleh karena perlu dikembangkan teknik-teknik atau strategi-strategi khusus dalam rangka mencapai tujuan berdirinya masjid *(methods)*. Manajemen masjid juga memiliki ruang lingkup pengelolaan yang cukup luas *(materials)*. Sutarmadi menyebutkan setidaknya hal-hal yang perlu manajemen secara baik meliputi keuangan masjid, bangunan fisik masjid, kegiatan-kegiatan masjid baik yang berupa ibadah ritual maupun yang sosial dan ekonomi, jamaah masjid, perpustakaan dan aset-aset lain yang dimiliki oleh masjid.[5] Sedangkan yang dimaksud dengan *market* dalam manajemen masjid tentu saja jamaah dan warga sekitar masjid. Dalam manajamen masjid, keberadaan masjid harus memberikan nilai manfaat positif bagi pemberdayaan masyarakat di sekitarnya. Dan terakhir, dalam manajemen masjid, semua keenam unsur tersebut harus dikelola secara sinergis dan berkesinambungan sehingga akan melahirkan kinerja yang positif dan efektif *(mechanism)*.

Dalam manajemen, unsur-unsur yang telah disebutkan diatas dikelola dengan menggunakan proses yang sistematis yang dikenal dengan fungsi-fungsi manajemen. Secara umum, fungsi-fungsi manajemen meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* yang disingkat POAC. Namun Suherman

[5] Ahmad Sutarmadi, *Manajemen Masjid Kontemporer* (Jakarta: Media Bangsa, 2012), 25.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memiliki pendapat yang berbeda. Untuk konteks manajemen masjid, menurutnya yang tepat menggunakan fungsi-fungsi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *humanizing* (pemberdayaan SDM), *actuating* (penggerakan), *controlling* (pengendalian), *integrating* (penyatu-paduan), dan *evaluating* (evaluasi) yang kemudian disingkat POHACIE.[6]

1. Planning

GR. Terry sebagaimana yang dikutip Sutadji menjelaskan bahwa perencanaan merupakan bagian penting dalam manajemen. Perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi tersebut untuk menyusun sesuatu di masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sutadji juga mengutip Harold Koontz yang menyatakan bahwa perencanaan adalah fungsi-fungsi manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program, dan alternatif-alternatif yang ada.[7]

Dalam konteks manajemen masjid, perencanaan merupakan rangkaian kegiatan yang akan dilaksanakan oleh pengelola masjid di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu yang disusun secara sistematis sebagai kebijakan pengelola masjid. Rencana ini akan menjadi pedoman dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan yang

[6] Eman Suherman, *Manajemen Masjid* (Bandung: Alfabeta, 2012), 85.
[7] Sutadji, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Dee Publish, 2010), 9.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ditetapkan. Oleh karena itu, perencanaan harus dilakukan terlebih dahulu sebelum melaksanakan suatu kegiatan masjid.[8]

Sebuah rencana dikatakan efisien jika mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan dan sasaran tanpa dibebani biaya yang terlalu besar dan tidak memunculkan konsekuensi atau efek samping negatif yang justru bisa menjauhkan dan mengecilkan capaian tujuan. Rencana bukanlah sekedar rancangan awal kegiatan, tapi berisi berbagai pertimbangan dan argumentasi untuk mencapai tujuan organisasi.[9] Meskipun rencana telah disusun dengan baik namun jika membebani organisasi dengan biaya yang telalu besar sehingga tidak mampu ditanggung organisasi, maka rencana ini termasuk tidak efisien. Apalagi dalam konteks kemasjidan, yang merupakan organisasi nirlaba, seringkali dana yang dimiliki masjid memiliki keterbatasan.

2. Organizing

Suherman mengutip Direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji yang mengartikan *organizing* adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan kemasjidan dalam kesatuan-kesatuan tertentu, menetapkan para pelaksana yang kompeten pada kesatuan-kesatuan tersebut, serta memberikan wewenang dan jalinan hubungan diantaranya. Berdasarkan pengertian ini, maka pelaksanaan *organizing* dimulai dengan penyusunan struktur organisasi beserta dua perangkat pendukungnya berupa *job*

[8] Eman Suherman, *Manajemen Masjid* (Bandung: Alfabeta, 2012), 86.
[9] Harold Koon, Cyrill O'Donnell, Heinz Weihrich, *Manajemen*, terj. Alfonus Sirait, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1994), 123.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

specification dan *job description*. Pada prinsipnya, apa-apa yang hendak dilakukan harus dikelompok-kelompokkan terlebih dahulu, ditentukan siapakah orang yang berkompeten melaksanakannya, serta bagaimana cara mengerjakannya.[10]

3. Humanizing

Humanizing atau pemberdayaan SDM adalah kegiatan untuk membuat semua pengurus mengetahui kewajiban, tugas, wewenang dan tanggung-jawabnya sebagai pengurus masjid yang menjadi teladan bagi jamaah masjid dan masyarakat sekitar dalam mengemban amanah manajemen. Proses ini bisa dilakukan dengan melakukan sosialisasi dan diskusi antara ketua pengelola masjid dengan para pengurusnya untuk memahami *job description* masing-masing dalam struktur organisasi yang telah disusun dalam tahap *organizing*. Dalam diskusi tersebut, para pengurus mendalami tugas dan wewenangnya masing-masing serta bagaimana teknis yang terbaik untuk menjalankan tugas dan wewenang tersebut. Hasil dari diskusi adalah pemahaman apa yang akan dilakukan. Sehingga proses *humanizing* ini merupakan kegiatan yang menjembatani antara *organizing* dengan *actuating*. Bahkan kegiatan *humanizing* bisa digunakan untuk membangun komitmen dan kesungguhan para pengurus sebelum menjalankan tugas dan wewenangnya.[11]

[10] Eman Suherman, *Manajemen Masjid* (Bandung: Alfabeta, 2012), 92.
[11] Eman Suherman, *Manajemen Masjid* (Bandung: Alfabeta, 2012), 93.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Actuating

Suherman mengutip pengertian *actuating* atau penggerakan dari buku Panduan Kegiatan Kemasjidan dengan menyebutkan bahwa *actuating* adalah kegiatan menggerakkan para pelaksana untuk menyelenggarakan setiap kegiatan kemasjidan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang maksimal. Dalam melakukan penggerakan ini peran kepemimpinan sangat besar. Untuk ini, dimungkinkan untuk mengadakan rapat-rapat koordinasi menjelang dilaksanakannya suatu kegiatan kemasjidan. Bahkan jika kegiatan kemasjidan itu memiliki kompleksitas yang cukup tinggi bisa dilakukan dengan pembentukan panitia pelaksana kegiatan. Dalam pelaksanaannya, pemimpin harus bisa menjelaskan secara gamblang *job description* tiap pelaksana agar tidak terjadi tumpang tindih. Tidak hanya itu, pemimpin juga harus mengambil peran langsung dengan mengarahkan pelaksanaan sesuai dengan yang direncanakan.[12]

5. Controlling

Controlling atau pengawasan adalah kegiatan untuk mengawasi agar setiap kegiatan dan tindakan yang dilakukan pelaksana tugas-tugas kemasjidan dilakukan sesuai dengan pedoman dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan, baik secara hukum *syar'i* maupun berdasarkan perundang-undangan yang berlaku. Jadi pengawasan bukanlah kegiatan mencari-cari

[12] Eman Suherman, *Manajemen Masjid* (Bandung: Alfabeta, 2012), 94.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kesalahan, tapi kegiatan memastikan bahwa semua pelaksana tugas kemasjidan menjalankan tugasnya sebaik mungkin. Cara yang dilakukan tentu harus dengan menggunakan komunikasi yang baik, *bil hikmah*. Dalam menjalankan pengawasannya, pihak ketua pelaksana atau ketua takmir bisa melakukan motivasi kepada bawahannya, menanamkan nilai-nilai keakhiratan sebagai pondasi kerja para petugas kegiatan masjid.[13]

6. Integrating

Seringkali fungsi-fungsi kerja yang berada dalam suatu manajemen masjid terlalu fokus dengan pekerjaannya sendiri. Oleh karena setiap penanggung-jawab kerja kemasjidan perlu diingatkan di awal bahwa meskipun memiliki tanggung-jawab yang berbeda namun memiliki tujuan yang sama, yaitu memakmurkan masjid.[14]

7. Evaluating

Evaluasi merupakan kegiatan untuk menggali informasi penting untuk disampaikan kepada pengambil keputusan.[15] Evaluasi program dilakukan dengan sengaja untuk mengetahui tingkat keberhasilan program yang telah direncanakan. Hasil dari evaluasi merupakan rekomendasi yang

[13] Eman Suherman, *Manajemen Masjid* (Bandung: Alfabeta, 2012), 95.
[14] Eman Suherman, *Manajemen Masjid* (Bandung: Alfabeta, 2012), 96.
[15] Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 297.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akan menjadi pertimbangan bagi pengambil keputusan untuk menentukan alternatif kebijakan selanjutnya.[16]

Menurut Suherman, *evaluating* adalah proses pengukuran, penilaian, dan analisis terhadap kinerja yang dilakukan serta pengambilan kesimpulan tentang ada atau tidaknya kesesuaian dengan tujuan dan penyebab-penyebabnya untuk dijadikan dasar dalam melaksanakan tindak lanjut. Evaluasi hendaknya dilakukan secara periodik, berkelanjutan, dan berkesinambungan. Evaluasi diawali dengan melakukan pengukuran terhadap obyek yang dievaluasi. Pada waktu melakukan pengukuran ini tentu harus ada alat ukurnya. Ukuran yang bisa dipakai tentu saja adalah tujuan dan deskripsi tugas (*job description*). Setelah melakukan pengukuran, maka dilakukan penilaian apakah pelaksanaan bisa dikatakan sukses ataukah gagal. Selanjutnya dianalisis hal-hal yang menjadi sebab kesuksesan atau kegagalan. Dan diakhiri dengan keputusan tindak lanjut.[17]

B. Evaluasi Dalam Manajemen

Fokus penelitian ini merupakan deskripsi evaluasi dalam manajemen masjid. Oleh karena itu penjelasan tentang evaluasi dalam proses manajemen menjadi penting sebagai landasan teoritik dalam analisa data di bab selanjutnya.

1. Pengertian Evaluasi

Worthen dan Sanders menyebutkan "*evaluation is the determination of the worth of a thing. It includes obtaining information for*

[16] Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 5.
[17] Eman Suherman, *Manajemen Masjid* (Bandung: Alfabeta, 2012), 97-99.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

use in judging the worth of a program product, procedure, or objective, or of the potential utility of alternative approaches designed to attain specified objectives".[18] Evaluasi merupakan penentuan nilai suatu hal, yang meliputi pengumpulan informasi yang digunakan untuk memutuskan nilai keberhasilan suatu program, produk, prosedur, tujuan, atau manfaat yang pada desain pendekatan alternative untuk mempertahankan tujuan khusus. Pengertian ini memberikan implikasi bahwa dalam melakukan evaluasi perlu adanya sesuatu yang jadi standart untuk menilai. Standart ini dijadikan acuan untuk melakukan analisis ketercapain tujuan program, efektifitas, efisiensi dan juga hambatan-hambatan yang dihadapi dalam program.

Sedangkan Stufflebeam dan Shinkfield mengartikan evaluasi sebagai "*the process of delineating, obtaining, and providing descriptive and judgmental information about the worth and merit of some object goals, design, implementation, and impact in order to guide decision making, serve needs for accountability, and promote understanding of the involved phenomena*".[19] Evaluasi adalah proses menggambarkan, mengumpulkan, menyajikan secara deskriptif dan informatif tentang penentuan nilai dan manfaat tujuan dari objek, desain, implementasi, dan dampak untuk pengambilan suatu keputusan, penyajian keperluan untuk pertanggung-jawaban dan mempromosikan pemahaman terhadap fenomena yang terlibat.

---

[18] Blaine R. Worthen dan James R. Sanders, *Educational Evaluation: Theory and Practice* (Belmon: Wodworth Publising Company Inc., 1973), 19.
[19] Daniel L. Stufflebeam dan Anthony J. Shinkfield, *Systematic Evaluation: a Self-instructional Guide to Theory and Practice* (Boston: Kuwer-ijhoff Publishing, 1985), 159.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Purwanto[20], dalam melakukan evaluasi setidaknya ada tiga hal yang menjadi perhatian, yaitu:

a. Kegiatan evaluasi merupakan proses yang sistematis, yaitu kegiatan ini terencana dan dilakukan secara berkesinambungan, bukan bersifat spontan. Evaluasi bukan hanya kegiatan akhir atau penutup dari sebuah program, tetapi mulai dilakukan di awal program, selama proses melaksanakan program dan di akhir program.
b. Setiap kegiatan evaluasi memerlukan berbagai informasi atau data yang berhubungan dengan hal yang sedang dievaluasi. Dalam evaluasi program, maka data-data relevan juga perlu dikumpulkan. Tekniknya bisa dengan observasi atau wawancara.
c. Kegiatan evaluasi tidak bisa dilepaskan dari tujuan, karena evaluasi adalah upaya menilai apakah tujuan telah dicapai ataukah belum. Bahkan evaluasi tidak bisa dilakukan jika belum jelas tujuan programnya.

Sehingga dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi adalah kegiatan menilai dan mencari terobosan baru untuk penyempurnaan. Dalam prosesnya evaluasi mengandung analisis, pengukuran, dan penilaian terhadap kinerja sebuah program atau kegiatan.[21] Proses pengukuran adalah membandingkan sesuatu dengan kriteria atau ukuran tertentu. Dalam evaluasi, pengukuran berarti implementasi dibandingkan dengan rencana, dalam beberapa kasus juga bisa dibandingkan dengan standart tertentu.

[20] Ngalim Purwanto, *Prinsip-prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 3-4.
[21] William N. Dunn, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000), 36.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan penilaian merupakan suatu tindakan mengambil keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik atau buruk. Dalam konteks evaluasi, penilaian berarti mengambil keputusan dengan memberikan nilai apakah program itu berjalan dengan baik atau tidak.[22]

2. Proses Evaluasi

Proses evaluasi pada umumnya memerlukan deskripsi yang detil tentang bagaimana program berjalan. Deskripsi ini bisa didasarkan pada observasi saat program tersebut dijalankan, atau bisa dari hasil wawancara dengan pihak pengurus atau petugas dan orang-orang yang dipandang memiliki data dan relevansi dengan pelaksanaan program tersebut. Banyak proses evaluasi menjadikan para pelaku sebagai nara sumber utama. Evaluasi tidak hanya menekankan pada hasil, justru lebih mendalami bagaimana prosesnya. Oleh karena itu evaluasi juga bersifat deskriptif, berkembang, berkesinambungan, luwes, dan induktif. Evaluator akan mengurai apa yang sesungguhnya terjadi dalam pelaksanaan program. Proses evaluasi juga menyelidiki pola-pola tidak formal dan akibat yang tidak diharapkan dari sebuah implementasi program.[23]

Husein Umar[24] menjelaskan pentingnya sebuah evaluasi melalui sebuah prosedur evaluasi, yang meliputi:

---

[22] Junaidi, *Modul Pengembangan Evaluasi Pembelajaran PAI* (Jakarta: Direktorat Pendidikan Agama Islam, 2011), 8-9.
[23] Michael Quinn Patton, *Metode Evaluasi Kualitatif*, terj. Budi Puspo Priyadi (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 31-32.
[24] Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan – Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif, Kuantitatif, dan Modern* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), 38.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Menentukan apa yang akan dievaluasi. Semua bagian dalam organisasi bisa dievaluasi. Jika dari manajemen organisasinya, maka mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan bisa dievaluasi, bahkan bagian-bagian dalam tiap kegiatan manajemen juga bisa dievaluasi. Bangunan fisik, tingkat kebersihan, kepuasan pelanggan dan sebagainya juga bisa dievaluasi, oleh karena itu seorang evaluator harus memutuskan secara jelas apa yang hendak dievaluasi.
b. Merancang desain kegiatan evaluasi. Sebelum evaluasi dilakukan maka perlu didesain terlebih dahulu data-data apa yang hendak dicari selama proses melakukan evaluasi. Hal ini sangat penting agar proses evaluasi tidak dilakukan sekedarnya saja, siapa saja yang akan dilibatkan, siapa sumber datanya, tahapan kerja apa yang harus dilakukan, dan sebagainya.
c. Pengumpulan data. Berdasarkan desain yang telah disusun maka dikumpulkan data-data yang dibutuhkan.
d. Pengolahan dan analisis data. Setelah data terkumpul, data tersebut diolah dan dikelompokkan agar mudah dianalisis dengan menggunakan alat-alat analisis yang sesuai sehingga dapat menghasilkan fakta yang dapat dipercaya. Selanjutnya dibandingkan dengan harapan atau rencana dengan menggunakan tolok ukur tertentu.
e. Laporan hasil evaluasi. Hasil evaluasi sebaiknya ditulis sebagai dokumen yang bisa digunakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Bisa diinformasikan secara lisan maupun tulisan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f. Tindak lanjut hasil evaluasi. Evaluasi merupakan salah satu bagian dari fungsi manajemen. Oleh karena itu hasil evaluasi hendaknya dimanfaatkan oleh manajemen untuk mengambil keputusan dalam rangka mengatasi masalah manajemen, baik di tingkat strategi maupun tingkat implementasi strategi.

3. Hasil Evaluasi

Dengan melakukan evaluasi, akan tersedia data dan informasi akurat yang akan digunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajemen serta penyusunan program selanjutnya. Suharsimi dan Cepi[25] menjelaskan bahwa hasil dari evaluasi adalah sebuah rekomendasi bagi sang pengambil keputusan. Dimungkinkan ada empat jenis rekomendasi, yaitu:

a. Menghentikan program. Rekomendasi ini diberikan jika dalam analisis evaluator dipandang program tersebut tidak ada manfaatnya, atau jika dipaksanakan tidak akan bisa terlaksana sebagaimana yag diharapkan.
b. Merevisi program. Rekomendasi ini diberikan jika terdapat bagian-bagian yang kurang sesuai dengan harapan namun kesalahan atau ketidak-sesuaiannya tidak terlalu besar.
c. Melanjutkan progam. Evaluasi menilai bahwa program telah berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan memberikan manfaat.

[25] Suharsimi Arikunto dan cepi Safruddin Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 22.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Menyebar-luaskan program. Evaluator bisa memberikan rekomendasi bahwa program bisa dilaksanakan di temapt-tempat lain karena memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi dan layak untuk diterapkan di temapt-tempat lain.

C. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Rekrutmen merupakan sebuah proses mencari, mengadakan, menemukan, dan para pelamar untuk dipekerjakan dalam sebuah organisasi. Proses rekrutmen sumber daya manusia perlu untuk menjadi perhatian dalam proses manajemen karena jika tidak dilakukan dengan benar, dikhawatirkan sumber daya manusia yang didapatkan akan tidak sesuai dengan kebutuhan atau yang diharapkan. Dengan demikian, organisasi tidak mendapatkan sumber daya manusia yang bisa mengatasi persoalan yang menjadi latar belakang masalah. Ketidak sesuaian antara sumber daya manusia yang didapat dengan kebutuhan menjadikan kinerja organisasi menjadi tidak efisien, tidak efektif dan terjadi pemborosan. Hal yang terburuk, jika sumber daya manusia tersebut memiliki posisi dan wewenang yang signifikan terhadap kebijakan organisasi, rekrutmen yang buruk bisa berakibat kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.[26]

Menurut Sondang P. Siagian[27], sumber-sumber untuk mendapatkan kandidat pelamar diantaranya adalah:

[26] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2011), 45-46.
[27] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 113-115.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Pelamar Langsung, pengalaman menunjukan bahwa salah satu sumber rekrutmen yang selalu dapat dimanfaatkan adalah datangnya para pelamar pekerjaan ke organisasi.
2. Lamaran Tertulis, sumber lain yang wajar dapat dipertimbangkan adalah lamaran tertulis yang dikirim oleh para pelamar, sebagai halnya dengan lamaran langsung, para pelamar yang mengirimkan lamarannya secara tertulis mungkin hanya mencoba saja tanpa mengetahui secara pasti apakah dalam organisasi yang menjadi alamat lamarannya ada lowongan atau tidak.
3. Lamaran berdasarkan informasi orang dalam, adalah biasanya para anggota suatu organisasi mengetahui ada tidaknya lowongan di berbagai satuan kerja dalam suatu organisasi dimana mereka bekerja.
4. Iklan, pemasangan iklan merupakan salah satu jalur rekrutmen yang paling sering dan paling banyak digunakan. Iklan dapat dipasangkan di berbagai tempat dan menggunakan berbagai media, baik yang visual seperti di media cetak, surat kabar, majalah, selebaran, yang di tempelkan di berbagai tempat yang ramai di kunjungi orang atau yang bersifat audio seperti di radio maupun yang brsifat audio visual seperti televisi dan lain sebagainya.

Menurut Adryanto[28], untuk mendapatkan kandidat yang berkinerja bagus, organisasi tidak bisa hanya duduk menunggu lamaran yang masuk, karena sebagian besar mereka yang melamar adalah para pelamar yang kualifikasinya biasa-biasa saja. Bahkan bukan tidak mungkin, sebagian dari mereka yang

[28] Michael Adryanto, *Tips and Trick on Getting The Right Talents* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011), 9-12.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melamar hanya sekedar asal kirim lamaran karena frustasi karena tidak pernah mendapatkan panggilan kerja. Selain itu pilihan yang tersedia juga akan sangat terbatas. Untuk bisa mendapatkan SDM yang sesuai dengan harapan, organisasi harus aktif mencari, berbagai sumber konvensional dan koneksi personal bisa ditelusuri untuk mendapatkan SDM yang diharapkan. Jika tidak ditemukan SDM yang diharapkan, tidak perlu merekrut SDM yang tidak memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Dalam rekrutmen SDM tidak boleh menggunakan peribahasa "tidak ada rotan, akarpun jadi".

Dalam melakukan rekrutmen SDM yang memiliki kualifikasi tertentu, ada dua hal yang harus diperhatikan. Dua hal tersebut adalah prasyarat jabatan dan kualifikasi pribadi.

1. Prasyarat Jabatan atau Peran[29]

   Untuk menjalankan peranan di suatu organisasi tertentu, dibutuhkan kompetensi-kompetensi tertentu. Kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan ini harus disusun dalam suatu dokumen yang menjadi prasyarat jabatan atau peran. Artinya, seorang kandidat yang akan menjalankan peran yang dimaksud, sudah ditetapkan sejak awal kompetensi apa yang harus dimiliki untuk menjalankan peran ini dalam organisasi. Dokumen ini peru disusun agar organisasi tidak merekrut sembarangan orang. Kompetensi yang tercakup dalam prasyarat jabatan ini meliputi dua hal, yaitu kompetensi teknis (*hard competencies*) dan kompetensi non-teknis (*soft competencies*).

[29] Michael Adryanto, *Tips and Trick on Getting The Right Talents* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011), 22-23.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Yang dimaksud dengan kompetensi teknis adalah sekumpulan pengetahuan dan ketrampilan yang besifat teknis, seperti ketrampilan pembukuan, ketrampilan sebagai pengacara hukum, ketrampilan menjual, ketrampilan berbicara di publik, dan sebagainya. Sedangkan kompetensi non teknis adalah ketrampilan dalam kehidupan sosial, seperti ketrampilan berinteraksi dengan sesama rekan kerja, ketrampilan kepemimpinan, ketrampilan kerjasama, kemauan berprestasi, integritas, dan sebagainya. Kompetensi teknis cenderung lebih mudah dipelajari dan dilatih daripada kompetensi non teknis. Oleh karena itu, dalam rekrutmen, kandidat SDM yang memiliki kompetensi non-teknis menjadi lebih prioritas.

2. Kualifikasi Pribadi[30]

Tingkat kinerja seseorang di suatu bidang cenderung tidak sama dengan tingkat kinerja rekan-rekannya. Kinerja (*performance*) merupakan fungsi perpaduan antara kemampua (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Dengan beragamnya kemampuan dan motivasi tiap SDM maka sangat wajar jika kinerja tiap SDM berbeda antar satu dengan selainnya. Secara potensial, kinerja puncak bisa dicapai jika kemampuan yang tinggi berpadu dengan motivasi yang tinggi. Karena meskipun kemampuan tinggi namun motivasinya rendah, kinerja puncak tidak akan tercapai. Begitu pula sebaliknya. Namun demikian organisasi juga perlu memperhatikan faktor lingkungan kerja sebagai

[30] Michael Adryanto, *Tips and Trick on Getting The Right Talents* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011), 23-25.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

salah satu variabel yang membentuk motivasi. Jika lingkungan kerjanya nyaman, maka SDM cenderung akan lebih termotivasi.

D. Khatib Jumat

Menurut Puwadarminta, khatib adalah juru khutbah[31]. Dalam hal ini, khutbah yang dimaksud adalah khutbah Jumat. Khutbah sendiri merupakan seruan untuk berbuat kebajikan dan mencegah kemaksiatan dalam rangka mencapai kebahagiaan di dunia dan di akhirat, oleh karena itu seringkali isi khutbah merupakan nasihat-nasihat berdasarkan agama, yaitu berlandaskan Al-Quran dan Al-Hadits. Seorang khatib harus berusaha meyakinkan jamaah bagaimana seharusnya bersikap dan bertindak sesuai dengan tuntunan ajaran Islam.[32] Pada dasarnya khutbah memiliki nilai-nilai keindahan dan seni, yang dalam khazanah kebudayaan Islam dikenal dengan '*fannul khitobah*' atau seni berpidato. Karena mengandung seni berpidato maka idealnya seorang khatib juga menguasai teknik-teknik pidato yang baik seperti pengaturan vokal, intonasi suara, pilihan kata, juga penampilan.

Menurut Abdul Kadir Nuhuyanan[33], dalam melaksaakan khutbah Jumat tidak bisa sembarangan. syarat khutbah Jumat ada 7, yaitu:

1. Khutbah dimulai setelah tergelincirnya matahari
2. Khatib berdiri ketika berkhutbah
3. Khatib duduk sebentar diantara khutbah pertama dan kedua

---

[31] WJS. Purwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), 591.
[32] Soekarno, "Retorika Persuasi Sebagai Upaya Mempengaruhi Jamaah Pada Teks Khotbah Jumat", *Humaniora*, Vol. 25, No. 2 (Juni, 2013), 215.
[33] Abdul Kadir Nuhuyanan, *Panduan Shalat Lengkap dan Praktis Sesuai Petunjuk Rasulullah* (Jakarta: Akbar Media, 2012), 59-60.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Khutbah disampaikan dengan suara yang jelas
5. Khatib suci dari hadats dan najis
6. Khatib menutup aurat
7. Tertib dan berturut-turut antara khutbah pertama, kedua, kemudian shalat.

Sedangkan rukun khutbah Jumat ada 4, yaitu:

1. Membaca hamdalah kepada Allah
2. Mengucapkan syahadat
3. Memberika nasihat taqwa kepada jamaah
4. Membaca ayat Al-Quran

Menurut Suyuthi, kesan simpati jamaah sudah harus diciptakan sejak pertama kali khatib naik mimbar dan mengucapkan kata pertamanya. Saat hampir semua mata jamaah tertuju padanya saat menaiki mimbar Jumat, seorang khatib harus menggunakan bahasa tubuh yang meyakinkan sehingga bisa menimbulkan kesan berwibawa, penuh simpati dan memiliki kharisma sebagai layaknya seorang mubaligh. Untuk membangun simpati dan kharisma ini, seorang khatib harus menyadari bahwa itu memiliki hubungan positif dengan akhlaq dan kepribadiannya sehari-hari, yang penuh keteledanan, terpuji dan mulia di tengah-tengah kehidupan masyarakat. Suatu khutbah yang dibawakan oleh khatib yang memiliki kharisma keteladanan dalam masyarakat akan mudah mendatangkan simpati jamaah.[34]

[34] Achmad Suyuti, *Jadilah Khatib Yang Kreatif & Simpatik* (Jakarta: Pustaka Amani, 1995), 8.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Khutbah Jumat yang efektif dan berhasil ketika mampu menggugah perasaan dan mendatangkan kesejukan di hati para jamaah, memberi inspirasi bagi akal pikiran dan menambah semangat jamaah untuk lebih banyak beramal saleh dan menjauhi kemungkaran, sesuai dengan isi khutbah yang disampaikan. Untuk menghasilkan khutbah Jumat yang efektif seperti disebut diatas, peranan dan kredibilitas khatib sangat menentukan. Tidak semua orang bisa menjadi khatib yang sukses.[35]

Untuk menjadi khatib yang sukses, Suyuti[36] menjelaskan ada tiga hal yang perlu jadi perhatian, yaitu:

Pertama, khatib harus punya rancangan ide dan tujuan atau target yang telah ditetapkan lebih dahulu. Maka setiap khatib harus menggariskan ide pokok yang hendak ditanamkan kepada jamaah, kemudian menyampaikan isi khutbah kepada jamaah dengan kemahiran retorika untuk mencapai tujuan tersebut.

Kedua, khatib harus menguasai sepenuhnya bahan atau materi persoalan yang akan dikhutbahkan, terutama dari segi hukum dan dalil-dalil agamanya. Hal ini penting, karena khatib yang tidak menguasai bahan materinya akan membuat bingung jamaahnya, bahkan bisa membuat pemahaman jamaah menjadi tersesat.

Ketiga, khatib harus jeli menganalisa tentang situasi dan tingkat kecerdasan jamaah yang dihadapinya. Dengan demikian desain isi dan cara penyampaian khutbah bisa disesuaikan dengan keadaan jamaahnya. Sebab pada umumnya, jamaah akan kurang tertarik mendengarkan khutbah yang tidak sesuai dengan karakter, kecerdasan dan kebutuhan mereka.

---

[35] Achmad Suyuti, *Jadilah Khatib Yang Kreatif & Simpatik* (Jakarta: Pustaka Amani, 1995), 39.
[36] Achmad Suyuti, *Jadilah Khatib Yang Kreatif & Simpatik* (Jakarta: Pustaka Amani, 1995), 42.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kegagalan pertama seorang khatib adalah tidak mempersiapkan di dalam hatinya apa yang akan disampaikan. Seorang khatib yang mumpuni tidak hanya mempersiapkan teks khutbahnya saja, tetapi dia harus punya target jelas apa yang hendak dipahami, dirasa dan akan dilakukan oleh jamaahnya dari khutbah yang akan ia sampaikan. Khatib ini akan menyajikan khutbahnya dengan segenap hati, perasaan dan juga seluruh anggota tubuhnya. Jika ia mengisahkan tentang penderitaan umat, maka ia adalah orang pertama yang menghayati dan merasakan penderitaan itu. Jika ia menceritakan tentang hal yang baik, ia menyampaikan seakan-akan dia mengalami peristiwa baik itu. Oleh karena itu, sebelum menyampaikan khutbahnya, seorang khatib perlu berlatih terlebih dahulu. Hal dikarenakan ada sekelompok orang yang tidak dapat dibujuk oleh pelajaran yang biasa, tidak dapat ditarik oleh pembicaraan ringan, melainkan ia hanya dapat ditarik dan digerakkan oleh pengaruh khutbah yang membekas dan fasih. Suara khatib mengena ke dalam lubuk hatinya yang terdalam. Kebutuhan akan khatib yang seperti ini terbilang mendesak dikarenakan sudah lazim kita dapati di berbagai khutbah-khutbah Jumat, para khatib ditinggalkan oleh jamaahnya yang mengantuk dan tidak mendengarkan khutbah dengan sungguh-sungguh.[37]

E. Evaluasi Rekrutmen Khatib Jumat

Berdasarkan pada kerangka teoretik yang telah dijelaskan sebelumnya, maka untuk melakukan evaluasi rekrutmen khatib Jumat maka langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

---

[37] Aidh Abdullah Al-Qarni, *Sentuhan Spiritual Aidh Al-Qarni*, terj. Kuwais (Jakarta: Al Qalam, 2006), 21-23.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Menentukan apa yang hendak dievaluasi. Dalam hal ini yang hendak dievaluasi adalah pada bidang rekrutmen khatib.
b. Merancang desain kegiatan evaluasi. Dalam melakukan evaluasi rekrutmen khatib ini data yang harus digali adalah meliputi peran dan kualifikasi khatib. Dalam hal peran, maka yang perlu digali datanya adalah apakah khatib dalam khutbah Jumatnya telah memberikan nasihat berhubungan dengan akhlaq, fikih dan hubungan sosial sebagaimana yang diarahkan oleh takmir. Dan secara kualifikasi apakah khatib memiliki kesanggupan untuk menyusun tujuan khutbahnya sesuai dengan keadaan jamaah berdasarkan arahan takmir, mempersiapkan bahan khutbah dengan sungguh-sungguh dan menggunakan teknik penyampaian khutbah yang bisa menyentuh jamaah (tidak monoton).
c. Pengumpulan data. Selanjutnya adalah mengumpulkan data sesuai dengan desain evaluasi di atas.
d. Pengolahan dan analisis data. Data yang ada dilakukan analisa, terutama apakah sudah mencapai apa yang menjadi tujuan dan kualifikasi yang ditetapkan pihak takmir.
e. Laporan hasil evaluasi. Sebaiknya dalam bentuk dokumentasi tertulis.
f. Tindak lanjut hasil evaluasi. Dengan diperolehnya hasil evaluasi, maka pihak takmir perlu mengambil keputusan. Dalam hal ini bisa berupa penghentian atau dilanjutkannya khatib.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id